

## Diversity – 1 enkelt tiltak alle kan iverksette

Hvorfor er det slik at noen bedrifter lykkes, mens andre sliter og går under? Svært like bedrifter med lik forretningsmodell og tilsvarende produkter i samme marked, men noe gjør det markant bedre enn andre. Forskjellen ligger ofte i valg av leder.

**Håkon Heskja**  
Partner at HA Consulting

Som konsulenter møter vi kontinuerlig ledere og styremedlemmer i forbindelse med våre oppdrag, og for de aller fleste er mangfold og likestilling et viktig tema og noe de genuint ønsker å forbedre i sin virksomhet. Dessverre er det en lang vei å gå for mange bedrifter, og for mange ledere er en av hovedutfordringene å finne gode løsninger og verktøy som faktisk gir målbar resultat. Fortsatt synes det å være mye prat og gode intensjoner, men dessverre for få konkrete resultater.

*...men sannsynligvis er det nok ikke så vesentlige forskjeller mellom kjønnene hva gjelder motivasjon og ambisjoner.*

En utfordring i mangfoldsarbeidet mange trekker frem, er en eller annen variant av at 'kvinner vil ikke', 'kvinner prioriterer annerledes', 'kvinner må alltid tenke så grundig gjennom før de våger' etc. Noe som så og si alltid følges opp av en eller annen versjon av at menn alltid sier ja med en gang de får en mulighet.

Alle er argumenter og antagelser som går på at kvinner oftere enn menn ikke er motivert for en lederkarriere og/eller ikke har ambisjoner. Det kan nok gjerne oppleves slik, men sannsynligvis er det nok

ikke så vesentlige forskjeller mellom kjønnene hva gjelder motivasjon og ambisjoner. Det har nok mye mer med systemer og kultur å gjøre, og ikke kjønnsbaserte, reelle forskjeller. Dersom det er oppløst og vedtatt i en bedrift at disse forskjellene eksisterer, ja da kan du ta det som rimelig sikkert at det vil fortsette å være slik i overskuelig fremtid.

En annen grunnleggende feilvurdering som kommer til syne ved slike uttalelser er at det bekrefter at man lar det være opp til den enkelte å demonstrere sine ambisjoner og gjennom dette kjempe seg oppover karrierestigen. Det at en person vil, betyr slett ikke at vedkommende er den beste og mest talentfulle spesialisten eller lederen. Det betyr reelt sett bare at det er den som vil det mest som får anledning. Det er ikke nødvendigvis det samme som at det er det beste for selskapet.

### **Et lederansvar**

Det er du som leder som må identifisere hvem som er den rette for selskapet, og det er du som leder som må sørge for at denne personen faktisk tar utfordringen. Det er din jobb som leder, det er det du får betalt for, akkurat som det er din jobb for eksem-

pel å vinne et viktig salg. Om det betyr at du må bruke litt mer tid på å overtale, så gjør det. Om det betyr at du må tilrettelegge og kanskje til og med organisere jobben på en litt annen måte, så gjør det. Gjør det fordi det er den riktige forretningsbeslutningen å ta, og fordi det vil skape vekst, resultater og utvikling. Lederutvikling handler ikke om 'survival of the fittest', det er en prosess som ledelsen skal eie og styre.

Derfor må organisasjoner ta en mye mer proaktiv holdning til lederutvikling, og sørge for at man systematisk utvikler de rette personene iht den enkeltes kompetanse og potensial vurdert opp mot selskaps behov på kort og lang sikt. Nå er det ikke alle bedrifter som har ressurser til å utvikle og drifte et omfattende Talent Management (TM) program, det krever mye i form av kompetanse, ledelse, tid, penger osv. Men selv om du ikke har et TM program, kan du som leder knesette ett enkelt prinsipp som skal gjelde for alle rekrutteringer (interne og eksterne): Finn den personen som er best kvalifisert for jobben, og sørg for at han eller hun tar den!

Etter all sannsynlighet er talent og potensial rimelig jevnt fordelt mellom kjønn. Derfor vil et så enkelt grep kunne føre til en mye jevnere fordeling hva gjelder mangfold. Ansetter du den best kvalifiserte i alle roller, vil det også ha en direkte innvirkning på både topp- og bunnlinje.

***Finn den personen som er best kvalifisert for jobben, og sørg for at han eller hun tar den!***

#### **Talent Management er Asset Management**

Om din bedrift har anledning til å tenke mer langsiktig og kanskje få på plass et TM program, kan dere ha en vesentlig mer systematisk og langsiktig tilnærming og sikre maksimal utnyttelse av verdiene som ligger i selskapet. Salgsdirektøren legger forhåpentlig opp en markedsplan for å sikre at man får utnyttet alle muligheter som finnes i markedet, på samme måte bør alle legge en talentplan som gjør at dere får utnyttet selskapets samlede kompetanse til fulle.

***Hvorfor skal et par år med omsorg for små barn ødelegge for de resterende 30 årene i arbeidslivet?***

Uansett hvor omfattende TM tiltak man iverksetter, fordrer det en systematisk og planmessig tilnærming til talent og kompetanse på kort og lang sikt. Noen av de viktigste grunnsteinene i ethvert TM tiltak tror vi er:

- Identifiser de beste talentene (uavhengig av kjønn, hudfarge, religion etc), de som vil kunne tilføre

mest verdi for selskapet og som på både kort og lang sikt har størst potensial (både som spesialister og ledere), og sørg for at de får og faktisk tar de rette utfordringene som bygger rett kompetanse.

- Vær tydelig på det er han eller hun dere vil ha. Sørg for at det blir en åpen og motiverende diskusjon ihht at dette ikke er noe man 'melder seg på til', men noe man blir rekruttert til. Vær også tydelig på hva dere forventer og hva dere ønsker å oppnå.
- Hvis det er perioder i livet hvor vedkommende kanskje ønsker mer tid hjemme, legg til rette for det. Om vi knytter det opp til debatten om kvinner og at de tar et større ansvar på hjemmefronten: Hvorfor skal et par år med omsorg for små barn ødelegge for de resterende 30 årene i arbeidslivet?
- Sørg for transparente og konsekvente prosesser slik at alle vet hva som skal til og hva som forventes, og at dette faktisk etterleves.

#### **Ikke la noen få prosent av karriereløpet ødelegge for resten**

Forskning viser at kvinner og menn har lik karriereutvikling frem til første barn. Deretter faller kvinner av, og menn får et forsprang i erfaring som kvinner ikke klarer å ta igjen. Om det er tilfelle hos dere, da må du som leder ta tak i denne perioden og gjøre noen tiltak. Lag et opplegg som gjør at kvinnene tar igjen erfaringsforspranget, for eksempel ved å gi dem ansvar for et strategisk viktig prosjekt med god eksponering mot ledelse og styre eller lag et opplegg hvor de får flere lederjobber som skaper bredde i erfaringen i løpet av et kort tidsrom.

***Sørg for at den som kommer tilbake fra permisjon faktisk får anledning til å fortsette fra det punktet hun faktisk var på før permisjon, og vær tydelig på at dette er noe du som leder ønsker.***

Eller hva med en god gammeldags 'pauseknapp'? Sørg for at den som kommer tilbake fra permisjon faktisk får anledning til å fortsette fra det punktet hun faktisk var på før permisjon, og vær tydelig på at dette er noe du som leder ønsker. Det er studier som viser at noen kvinner i en periode etter permisjon ønsker en litt roligere jobb. Da er det din jobb som leder å motivere og engasjere dem slik at de ikke faller fra. Om en kvinne får to barn (for å gjøre regnestykket enkelt), og la oss si hun er borte fra jobb i to år (som er en forsvinnende liten del av et arbeidsliv), skal det virkelig

være avgjørende for vedkommendes videre karriere?  
Er du som bedriftseier og -leder villig til å skusle bort  
talenter pga. av dette?

Vi er overbevist om at de bedriftene som virkelig tar  
tak i dette og finner de gode løsningene kommer til å  
vinne. Mangfoldsledelse er lønnsomt!

### **Mangfoldsledelse er lønnsomt!**



**HUMAN ASSETS**  
CONSULTING

Human Assets Consulting was founded by seasoned executive search and management consultants. We aim to provide clients with a truly bespoke service, focused solely on identifying and developing human assets.

For questions or enquiries please contact  
Håkon at [hakon.heskja@haconsulting.no](mailto:hakon.heskja@haconsulting.no)  
or call +47 905 05 012

Or visit us at [haconsulting.no](http://haconsulting.no) or linkedin